

# ANALYSE, STRUKTUR UND ENTWICKLUNGSTENDENZEN AM ÖSTERREICHISCHEN OBST- UND GEMÜSEMARKT SOWIE KONSEQUENZEN FÜR ERFOLGREICHES MARKETING

ROBERT POSCHACHER

## 1. Einleitung

Der österreichische Frischobst- und -gemüsemarkt befindet sich in einer paradoxen Situation: auf der einen Seite stehen einer steigenden oder zumindest stagnierenden (und auch das ist am immer schneller werdenden Markt für Lebensmittel positiv zu beurteilen) Nachfrage sinkende Preise für die Produzenten gegenüber. Dieses Paradoxon ist in mehreren Ursachen begründet: zum einen mußte sich die heimische Obst- und Gemüswirtschaft vom „Drei-Phasen-System“ trennen, welches ausländische Mitbewerber nur in Zeiten unzureichender Eigenversorgung am österreichischen Markt auftreten ließ. Der Sprung von dieser Regelung in den freien Wettbewerb war für viele härter als erwartet und als Folge gab es enorme Preiseinbrüche für die Produzenten und Genossenschaften. Zum anderen muß aber festgestellt werden, daß zielgruppengerechtes Marketing am Markt für Frischobst und -gemüse fast zur Gänze fehlt. Obst und Gemüse werden als „Masseprodukt“ verkauft, die differenzierten Ansprüche der Konsumenten werden kaum berücksichtigt. Dieses fehlende professionelle Marketing erleichtert es auch ausländischen Mitbewerbern den österreichischen Markt zu bearbeiten, da den Konsumenten seitens der Industrie kaum eine Orientierungshilfe geboten wird. Die Öffentlichkeitsarbeit beschränkt sich großteils auf die Tätigkeit der AMA (Obst und Gemüse aus Österreich).

Im folgenden Beitrag wird daher versucht, Marktsegmente am Obst- und Gemüsemarkt aufzuzeigen sowie Konsequenzen für die Markenpolitik abzuleiten. Des weiteren wird auf die Erwartungen und Anforderungen, die der wichtigste Distributeur von Obst und Gemüse, der Lebensmitteleinzelhandel, an die Lieferanten stellt eingegangen und es wird erläutert, wie diese erfüllt werden können.

## 2. Marktsegmentierung

Da es die differenzierte Bedürfnisstruktur der Verbraucher meist nicht zuläßt, das Marketing auf die Gesamtheit der Konsumenten auszurichten, sind Marktsegmentierungen aus absatz-wirtschaftlicher Sicht ein sinnvolles und taugliches Instrument für die Bedienung des Marktes. Ziel der Marktsegmentierung ist es, Unterschiede zwischen den Käufern darzulegen und daraus Schlußfolgerungen im Hinblick auf eine differenzierte Marktbearbeitung zu ziehen (Meffert 1986, S. 243). Marktsegmentierungen sind heutzutage oftmals sehr kompliziert und aufwendig, da es schwierig ist, Einzelpersonen aufgrund ihres vielseitigen Konsumverhaltens in eine bestimmte Zielgruppe einzuordnen. So ist es beispielsweise für viele Konsumenten kein Widerspruch, mittags in einem Fast-Food-Restaurant einen Hamburger zu essen und abends in einem der besten und teuersten Restaurants zu Abend zu essen („multioptionaler Konsument“). Trotzdem sind Verfahren der Segmentierung für den Erfolg am Markt unerläßlich.

Bei der Analyse der Marktsegmentierung unterscheidet Meffert (1986, S. 244) zwischen Markterfassungs- und Marktbearbeitungsstrategie. Im folgenden wird bei der Markterfassungsstrategie auf die Methode der „demographischen Marktsegmentierung“ zurückgegriffen.<sup>1</sup>

### 2.1. Markterfassungsstrategie

#### 2.1.1 Demographische Segmentierung nach dem Alter

##### *- Der Markt für Kinder und Jugendliche*

Das Segment für Kinder und Jugendliche ist für die österreichische Obst- und Gemüsewirtschaft sehr wichtig, da die Jugend der Wachstums- und Hoffnungsmotor für die Zukunft ist. Des weiteren stellen sie aufgrund ihrer Kaufkraft einen attraktiven Markt dar. Rund drei Milliarden ATS stehen Kindern und Jugendlichen pro Jahr zur freien Verfügung. Weiters

---

<sup>1</sup> Bei den Markterfassungsstrategien kann stark vereinfacht in demographische und psychographische Marktsegmentierung unterschieden werden. Die demographische bildet die Basis für die psychologische Segmentierung. Da für letztere aufwendige und kostspielige Befragungen nötig wären, wird in dieser Arbeit versucht, den Markt für Obst und Gemüse zunächst nach sozioökonomischen (demographischen) Kriterien zu unterscheiden. Eine psychographische Segmentierung des Obst- und Gemüsemarktes wäre ein Ziel zukünftiger Arbeiten.

verfügen die Kids bei sehr vielen Kaufentscheidungen über ein großes Mitspracherecht.

Die Wirtschaft ist dem Milliardenmarkt, den Kinder und Jugendliche mit ihrem Taschengeld besetzen, längst auf der Spur. Bergland (Junior Drink aus der Jogurella-Ränge), NÖM („Voll-aktiv“ für Kinder in 0,2-l-Packungen), Tirol Milch („TiMi's Casper“-Kinderjoghurt), Ackerl, Ölz („Schulmaus“), Gervais Danone („Fruchtzwerg“), Josef Rupp (Pumuckl Kinder Käse), Knorr, Nestle (Maggi Kids Suppen mit Disney-Motiven), etc. haben speziell für Kinder und Jugendliche „fantasy-products“ am Markt placiert.

Am Markt für Obst, Gemüse und Folgeprodukte sind die im Ernährungstrend liegenden fantasy-products nur in sehr geringem Umfang vertreten. Im Bereich Frischobst gibt es die „Bambini“ für Kindergartenkinder, bei Fruchtsäften ist jetzt der „Sun & Fun FruchTiger“ (Ybbstaler) neu im Programm und bei TK-Gemüse sind unter der Marke „Iglo Wertvoll Vollwert“ Gemüsenuggets, die ebenfalls auf Kinder positioniert sind und neben den Kindervalues wie kindergerechte Werbung ganz klare ernährungsphysiologische Werte kommunizieren, am Markt vertreten. Fruchtsaftproduzent Pfanner hat vor kurzem den Pumuckl-Kinder-Eistee mit Pflirsichgeschmack und Grüner Tee mit Apfel eingeführt.

Der Markt für Obst, Gemüse und Folgeprodukte ist besonders gut für Kinder geeignet, da die Produkte den Kindern nicht nur schmecken sollen, sondern auch einen wesentlichen Beitrag zur gesunden Ernährung leisten. In der Kommunikationspolitik lassen sich diese Inhalte zu den Eltern transportieren. Um erfolgreich Kinderprodukte am Markt zu lancieren, sind folgende Kriterien zu beachten:

- Die Formgebung muß kindergerecht sein
- Themen, die für Kinder relevant sind
- Packungsgestaltung
- Trends aufgreifen
- Kindergerecht kommunizieren, d.h. die richtigen Zeichen einsetzen, um bestimmte Informationen mitzuteilen
- Produktsicherheit
- höchste Qualität

- Berücksichtigung ernährungsphysiologischer Grundsätze
- intensive Farbgebung als visual keys
- Verwendung von Charakteren (lustige Figuren, Comic-Helden, etc.)
- in Verbindung mit dem Produkt Promotions, die die Kinder mit einbeziehen und begeistern

In Großbritannien hat sich Iceland Frozen Foods (eine britische Einzelhandelskette mit 770 Outlets, die sich ausschließlich auf tiefgekühlte Lebensmittel spezialisiert hat) im Bereich des TK-Gemüses den attraktiven Kindermarkt zu Nutze gemacht. Mit „Wacky Veg“ („verrücktes Gemüse“) soll den Kids mehr Appetit auf Gemüse gemacht werden. Angeboten werden Erbsen mit dem Geschmack von Baked Beans, Karotten mit Schokogeschmack, Karfiol mit Käse- und Zwiebelgeschmack oder Pizza-Mais. Der Hintergrund der Initiative ist, daß die britischen Kinder notorische Gemüseverweigerer sind. Der einzige Tag, an dem ausreichend Gemüse gegessen wird, ist der Weihnachtsabend, an dem in englischen Haushalten groß aufgekocht wird. Die neue Range wird von Iceland exklusiv in 450 Gramm-Packungen zu 99 Pence (20 ATS) angeboten.

Der weltweit aktive Fruchtmulti, die „Dole Food Company“, hat das „5 a Day for better health“-Programm entwickelt, um den Konsum von frischem Obst und Gemüse zu erhöhen. Dabei wurde ein spezielles Lernprogramm für Kinder entwickelt, das seit 1993 sukzessive in den USA eingesetzt wurde. Das Programm, das Kinder ermutigen soll, mindestens fünf Früchte täglich zu essen, wird über Fernsehen, die Schulen, in Supermärkten, über das Internet oder eine eigens entwickelte CD-Rom kommuniziert. Das Programm richtet sich an Kinder zwischen fünf und zehn Jahren und soll helfen, die Inhaltsstoffe der verschiedenen Früchte zu erklären und ihnen beibringen, warum sie gut für Körper und Geist sind. In den USA benutzen bereits 33.000 Schulen landesweit die „5 a Day“-Adventure-CD-Rom, die den Schulen unentgeltlich zur Verfügung gestellt wird. Des weiteren werden Supermarkttouren für Kindergärten und Schulen angeboten, deren Zweck es ist, den Kindern vor Ort den Nutzen der Früchte sowie deren Zubereitung und Geschmack zu erklären. Dadurch wird ein Bezug zu Obst und Gemüse hergestellt, was einen direkten Einfluß auf den Konsum hat. Außerdem berichten die Kinder ihren Eltern von ihren Erkenntnissen und beeinflussen so auch das Kaufverhalten der Familie. In Österreich sollte so ein Projekt durch die Agrarmarkt Austria (AMA) gestartet werden, da das Marktsegment der Kinder und Jugendlichen für den nachhaltigen Erfolg der Obst- und Gemüsewirtschaft äußerst wichtig ist.

- Der Markt für Senioren

Die Senioren als Marktsegment sind von der Lebensmittelindustrie als eine „low-interesting-group“ seit langem vernachlässigt worden. Dieses Segment bietet jedoch große Chancen für die Ernährungswirtschaft und sollte auch von der Obst- und Gemüsewirtschaft entsprechend bedient werden.

Gemäß einer Studie des Instituts für Gartenbauökonomie in Hannover (zit. nach Ellinger 1991, S. 46) sind 74 % der Personen „intensive“ Obstverwender, d.h. daß sie täglich Obst verzehren. Im Alterssegment von 51 bis 65 Jahren sind 75 % intensive Obstkonsumenten. Der Grund dafür ist im erhöhten Gesundheitsbewußtsein dieser Bevölkerungsgruppe zu sehen. Diese Zahlen, die in Tabelle 1 dargestellt sind, belegen, daß gerade das Segment der Senioren für die Obst- und Gemüsewirtschaft besonders interessant ist und eine auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe ausgerichtete Marktpolitik daher äußerst wichtig ist.

**Tabelle 1:** Der Obstverbrauch in verschiedenen Altersgruppen

Alter	Intensive Obstverwender* %	Extensive Obstverwender** %
< 36 Jahre	41	26
36-50 Jahre	38	28
51-65 Jahre	75	9
> 65 Jahre	74	3
Alle Personen einer Gruppe = 100 %		
*) Personen, die täglich Obst verzehren		
**) Personen, die ein- oder zweimal die Woche Obst verzehren oder weniger		
Quelle: Ellinger 1991, S. 46		

Daß die Senioren als Marktsegment auch quantitativ eine enorme Bedeutung haben, belegen die Bevölkerungsstatistiken. Der Anteil der Senioren (65 Jahre und älter) an der Weltbevölkerung beträgt 6 %. Dieser Anteil ist jedoch in hochentwickelten Industrieländern wesentlich größer. In der EU beträgt er 14,7 %, d.s. 55 Millionen. Den höchsten Anteil an der Wohnbevölkerung haben die Senioren in Südengland, Zentralspanien, Südfrankreich und Zentralitalien (je ca. 16 %). In Österreich beträgt ihr Anteil rund 15 %. Dieser wird sich gemäß den Bevölkerungsprognosen zukünftig erhöhen. Laut ÖSTAT (zit. nach RollAMA IX-XII/97) werden bis 2030 3,201.000 Senioren in Österreich leben, das entspricht einer Zunahme um 64 % seit 1996.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Es sei auch auf die gesellschaftliche Relevanz dieser Problematik hingewiesen. Der steigende Anteil der Senioren bei gleichzeitigem Sinken der Kinder und

Rund ein Viertel der österreichischen Haushalte entfallen laut GfK-Haushaltspanel auf Senioren, die 65 Jahre oder älter sind. Im traditionellen LMEH entfallen laut Fessel & GfK 19 % der erwirtschafteten Umsätze auf Senioren. Diese Unterrepräsentanz wird auf die kleinen Haushaltsgrößen der Senioren und das nicht auf deren Bedürfnisse ausgerichtete Sortiment des LMEH zurückgeführt. Das schlecht auf das Marktsegment „Senioren“ ausgerichtete Sortiment ist auch auf fehlende Unterstützung durch die Industrie zurückzuführen. Lebensmittelgeschäft wie Obst & Gemüsehändler, Fleischer etc. erwirtschaften ca. 24 % ihres Umsatzes mit den Senioren. Hier kommt die Konzentration von älteren Kunden besonders im städtischen Bereich zum Tragen. Bei den Zustelldiensten beträgt der Seniorenumsatzanteil 17 %. Der Grund für diesen relativ geringen Umsatzanteil ist, daß der Umsatz der Zustelldienste hauptsächlich von den Tiefkühlkost-Zustellern geprägt wird, die wiederum vorwiegend auf dem Land im Einsatz stehen. Dort aber ist der Seniorenanteil geringer.

Die physiologischen Änderungen, die mit dem Alterungsprozeß verbunden sind, erfordern Änderungen im Ernährungsverhalten, um auch im Alter gesund zu bleiben. Einige Faktoren, die beachtet werden müssen, um am Lebensmittelmarkt für Senioren erfolgreich zu sein, sind folgende:

- Senioren benötigen mehr Vitamin B6 und Vitamin E, um das Immunsystem zu stärken;
- Senioren haben einen erhöhten Proteinbedarf;
- Senioren benötigen weniger kalorienreiche Kost;
- Probleme mit den dritten Zähnen beeinflussen die Kaufentscheidung bei Lebensmitteln.

Eine Untersuchung aus Irland (Cowan et al. 1997), in der 120 Senioren über 65 Jahre befragt wurden, ergab, daß Obst und Gemüse für die Ernährung der Senioren als am wichtigsten angesehen werden. Die Hälfte der Befragten gab an, daß sie ihr Ernährungsverhalten mit zunehmenden Alter geändert hätten. Hauptsächlich essen sie jetzt weniger und haben

---

Jugendlichen birgt einen Generationenkonflikt in sich, da es als nicht unrealistisch erscheint, daß bis 2030 auf einen arbeitenden Menschen ca. 0,8 Pensionisten kommen. Die Forderung nach einem Pensionssystem, das diese Entwicklung berücksichtigt, hat daher durchaus ihre Berechtigung.

den Fettkonsum reduziert. 58 % gaben an, daß sie mehr Vitamin C in ihrer Ernährung benötigen würden. Untenstehende Tabelle 2 gibt Auskunft, welche Inhaltsstoffe die Senioren gerne in ihrer Ernährung erhöhen würden.

**Tabelle 2:** *Inhaltsstoffe, welche die Senioren gerne in ihrer Ernährung erhöhen würden*

Inhaltsstoff	Prozent
Vitamin C	58
Protein	53
Calcium	38
Eisen	32
Vitamin B	11
Vitamin A	8
Vitamin D	8
Andere	1
Quelle: Cowan et al. 1997, S. 28	

Obst, Gemüse und Folgeprodukte sind hervorragend für das Ernährungsverhalten der Senioren geeignet. Es fehlt jedoch eine an den Bedürfnissen dieser Gruppe ausgerichtete Marktpolitik, obwohl es sich - wie auch die Bevölkerungsprognosen zeigen - um ein wachsendes Segment handelt.

### 2.1.2 Demographische Segmentierung nach dem Geschlecht

Betrachtet man den Obst- und Gemüseverzehr bezüglich der Ausprägung des Geschlechts, so kann festgestellt werden, daß Frauen deutlich stärkere Obst- und Gemüsekonsumenten sind. Laut den Ergebnissen der Motivanalyse der RollAMA sind bei Obst 62 % der „Heavy User“<sup>3</sup> weiblich. Bei Gemüse sind 65 % der „Heavy User“ weiblich.

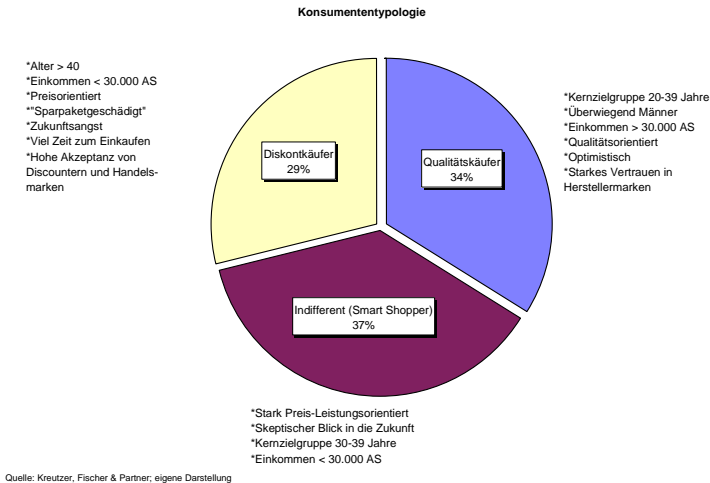
#### - Das Marktsegment „Smart Shopper“

Ein sehr wesentlicher Trend im Konsumentenverhalten ist, daß der „fordernde“ Konsument im Vormarsch ist. Diese sogenannten „Smart Shoppers“ sind clevere Einkäufer, die sehr rational vorgehen und stark

<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang wird unter „Heavy User“ jener Haushaltsangehörige verstanden, der im Haushalt das meiste Obst konsumiert. Der Ausdruck „Heavy User“ ist daher nicht in Verbindung mit einer ABC-Analyse zu sehen.

Preis-Leistungs orientiert sind. „Smart Shoppers“ Zahlen zwar mehr, wenn es sinnvoll erscheint, sind aber weder an Markenartikel noch an Handelsmarken geistig gebunden. Demgegenüber ist die Zahl der „Qualitätskäufer“ und der „Diskontkäufer“ rückläufig. Bei ersteren steht die Qualität der beschafften Produkte im Vordergrund, für letztere ist der Preis das ausschlaggebende Kaufkriterium. Eine Übersicht über diese Konsumententypologie bietet Abbildung 1.

**Abbildung 1: Konsumententypologie**



### - Klassifizierung von Obst- und Gemüsekonsumenten

Eine Umfrage unter Konsumenten aus dem Jahre 1987 (GfK & Fessel) ergab, daß Obst ein sogenannter „Spontankaufartikel“ ist. 53 % der Entscheidungen, welches Obst gekauft wird, fallen am „point of sale“. Dabei ist das Aussehen der Früchte ausschlaggebend. Von den 100 Befragten gaben 70 % an, zumindest gelegentlich Äpfel zu essen, 26 % essen täglich einen Apfel. Es ist jedoch anzumerken, daß der Einfluß sozial erwünschter Antworten nicht auszuschließen ist, da kaum jemand bei einer Befragung zugibt, sich ungesund zu ernähren. Die beliebtesten Obstarten sind Äpfel, Orangen und Bananen. Als Hauptmotive für den Konsum von Obst werden vor allem gesundheitsphysiologische Aspekte



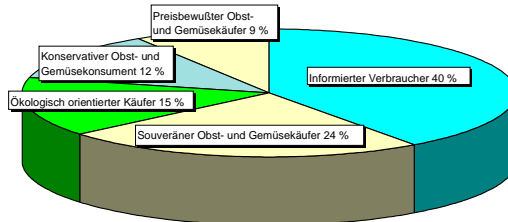
genannt (z.B. „hoher Vitamingehalt“) während der gute Geschmack des Obstes erst in zweiter Reihe erwähnt wird.

Bei Gemüse sind ähnliche Konsummotive wie bei Obst aufzufinden. Gemäß einer Repräsentativerhebung in österreichischen Haushalten, die 1988 vom Bundesverband der Erwerbsgärtner in Auftrag gegeben wurde, gaben die Befragten als Kaufmotive für Gemüse Gesundheitsaspekte, Vitamin- und Mineralstoffgehalt sowie die Wichtigkeit von Gemüse als Bestandteil der Ernährung an. Die Österreicher essen nach den Ergebnissen dieser Studie am liebsten Tomaten, Karotten und Radieschen, am häufigsten Häuptelsalat, Tomaten, Gurken und Karotten.

Eine Studie des Instituts für Gartenbauökonomie der Universität Hannover ergab, daß es den Konsumenten weniger auf das Aussehen von Obst und Gemüse, sondern vielmehr auf den Geschmack ankommt. Der Vergleich zur Studie der Fessel Marketingforschung, wonach Obst ein „Spontankaufartikel“ ist, ergibt weniger einen Widerspruch als vielmehr eine Ergänzung: die ernährungsphysiologische Komponente und der Geschmack von Obst und Gemüse ist für die Kaufentscheidung der Grund, ausschlaggebend für den eigentlichen Kaufakt ist das Aussehen der Früchte am „point of sale“. In dieser Studie wurden mit Hilfe einer Clusteranalyse fünf Typen von Obst- und Gemüsekäufer segmentiert (Abbildung 2).

- Der informierte Verbraucher (40 %) hat großes Interesse an Anbaumethode und Herkunftsland. Der Gefahr einer möglichen Belastung der Erzeugnisse durch chemische Rückstände wird große Bedeutung beigemessen. In diesem Segment finden sich viele Personen der Altersgruppen bis 35 Jahre.
- Der souveräne Obst- und Gemüsekäufer (24 %) wünscht nur teilweise Informationen über die Anbaumethode, obwohl sie der Belastung der Erzeugnisse mit chemischen Rückständen Bedeutung beimessen. Ihr Bedürfnis nach einwandfreier äußerer Qualität liegt unter dem Durchschnitt; der Geschmack ist wesentlich wichtiger als das Aussehen. Es wird jedoch eine entsprechende Einkaufsatmosphäre erwünscht. Dieser Konsumententypus läßt sich durch bestimmte Kennzeichnungen (Handelsklassen, Gütesiegel etc.) kaum beeinflussen.

**Abbildung 2:** Typen von Obst- und Gemüsekäufern



Quelle: Hörmann und Lips 1996; eigene Darstellung

In diesem Segment befinden sich vor allem Personen der Altersgruppe 26 bis 35 Jahre.

- Der ökologisch orientierte Käufer (15 %) ist an Informationen über die Anbauweise und das Herkunftsland der Erzeugnisse sehr interessiert. Demgegenüber messen sie der äußeren Qualität von Obst und Gemüse weit weniger Bedeutung bei als der Durchschnitt der Befragten. Weiters besteht nur ein geringer Anspruch an eine entsprechende Warenpräsentation und an eine besondere Einkaufsatmosphäre.
- Der konservative Obst- und Gemüsekonsument (12 %) legt großen Wert auf das Aussehen von Obst und Gemüse sowie eine ganzjährig große Auswahl. Er interessiert sich nicht für die Anbaumethode, hat auch am Herkunftsland kaum Interesse und hält die Belastung von Obst und Gemüse mit chemischen Rückständen für bedeutungslos.
- Für den preisbewußten Obst- und Gemüsekäufer (9 %) spielt der Preis von Obst und Gemüse beim Kaufentscheidungsprozeß die wichtigste Rolle.

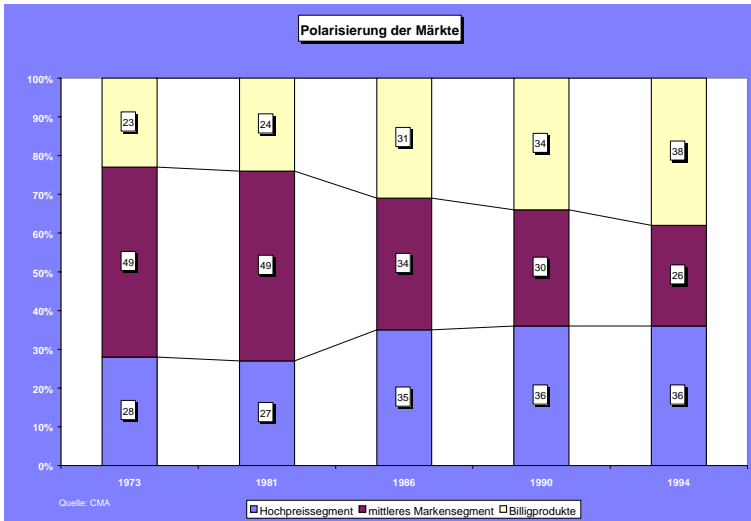
Weiters ergab die Studie, daß sich die Konsumenten unter der Bezeichnung „aus integriertem Anbau“ nichts Zutreffendes vorstellen, obwohl in Deutschland vorwiegend Obst und Gemüse mit einem Gütezeichen und der Bezeichnung „aus integriertem Anbau“ auf den Markt kommen. Es besteht hier bei den Konsumenten noch ein sehr hoher Aufklärungsbedarf. In Österreich herrschen aufgrund der Ähnlichkeit des Marktes synonyme Verhältnisse.

## 2.2. *Marktbearbeitungsstrategien*

Entscheidend ist nun die Frage, welche Schlußfolgerungen aus den Markterfassungen für zukünftige Marktbearbeitungsstrategien getroffen werden können. Es kann festgestellt werden, daß die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Spitzenprodukten und auch nach Billigprodukten zunimmt, während das mittlere Marktsegment, indem sich profilschwache Markenprodukte befinden, schrumpft. Diese Polarisierung der Märkte, die in Abbildung 3 am Beispiel Deutschlands dargestellt ist, vollzieht sich sehr schnell. Von 1973 bis 1981 verlief das Verhältnis der drei Kategorien sehr ausgeglichen, im Zeitraum zwischen 1981 und 1986 waren schon deutliche Verschiebungen erkennbar, die sich bis 1994 fortsetzten. Auch Schiebel (1995, S. 56) kommt in seiner Delphi-Studie zu dem Ergebnis, daß die Experten einen gespaltenen Markt (durch strukturelle Arbeitslosigkeit und sinkende Masseneinkommen) für „eher wahrscheinlich“ halten: die Minorität leistet sich Produkte aus biologischem Anbau, die Majorität geht zu Billiganbietern. Es ist daher abzuleiten, daß künftig sowohl die preisgünstig angebotenen Lebensmittel der Standardqualität, die lediglich der Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse dienen (=Grundnutzen; vgl. der „rationale Esser“ der Konsumententypologie) als auch qualitativ hochwertige, auf den Zusatznutzen (z.B. Image, Umweltfreundlichkeit) abzielende Nahrungsmittel stärker nachgefragt werden. Das Problem für die österreichische Ernährungswirtschaft ist, daß sie gerade in dem schrumpfenden mittleren Marktsegment ihre Stärke hat, das früher als die „goldenen Mitte“ angesehen wurde.

Aus der Vielzahl der unterschiedlichen Qualitätsansprüche ergeben sich gerade für kleinere und mittlere Unternehmen Chancen, mit speziellen Angeboten in Marktnischen vorzudringen bzw. durch ein entsprechend ausgeprägtes Profil selbst Marktnischen zu schaffen. Voraussetzung dafür ist ein adäquates Marketingmix, das sich an den Qualitätsansprüchen der Konsumenten orientiert.

Abbildung 3: Polarisierung der Märkte



Durch eine intensive Kommunikationspolitik kann der allgemeinen Verunsicherung der Verbraucher begegnet werden. Produktkennzeichnung ist in diesem Fall ein wirksames Mittel, um das Vertrauen der Konsumenten zu gewinnen, jedoch muß darauf geachtet werden, daß die Konsumenten durch eine Vielzahl regionaler Marken und Gütesiegel nicht verwirrt werden. Speziell für Direktvermarkter ergeben sich in diesem Bereich große Chancen, da sie in direkten Kontakt mit den Konsumenten individuelle Wünsche erfahren und entsprechende Lösungen anbieten können.

Es sei auch darauf hingewiesen, daß diese Pluralität der Konsumentenwünsche eine wesentlich geringere Markentreue mit sich bringt, während sich die Zahl der Impulskäufe erhöht. Diesem Trend kann dadurch begegnet werden, indem durch eine entsprechende Aufmachung das eigene Produkt für Impulskäufer interessant ist bzw. daß immer neue Erlebniswerte sowohl mit dem Produkt selbst als auch beim Einkauf von diesem verbunden werden. Um die in diesem Kapitel dargestellten Marktsegmente effizient ansprechen zu können, ist die Markenbildung am Obst- und Gemüsemarkt ein taugliches Mittel. Im folgenden Abschnitt wird daher genauer auf die Markenpolitik eingegangen.

### 3. Markenpolitik

#### 3.1. Allgemeines

Die allgemeine Verunsicherung der Verbraucher begründet den gegenwärtigen Trend zur Bindungslosigkeit und zum „Smart Shopper“. Diesem Trend steht aber die Suche nach gewissen Orientierungspunkten gegenüber. Um den verunsicherten Konsumenten bei dieser Suche nach Orientierungspunkten zu helfen, sind Marken ein taugliches Mittel. Marken sind besondere Zeichen, um die für den Handel erzeugten Waren von gleichartigen, anderen Waren zu unterscheiden. Derartige Zeichen können Namen, Bezeichnungen, Zeichen, Symbole, Designs oder eine Kombination dieser Elemente sein.

Die Markenpolitik umfaßt alle mit der Markierung von Produkten zusammenhängenden Entscheidungen und Maßnahmen. Die grundlegende Entscheidung von Unternehmungen besteht darin, ob und in welchem Ausmaß seine Produkte überhaupt markiert werden sollen. Des weiteren ist festzulegen, in welcher Weise die Markierung erfolgen soll und ob die Produkte unter einem, einigen wenigen oder mehreren verschiedenen Namen angeboten werden sollen, d.h. ob es sich um Einzelmarken oder Markenfamilien handeln soll (Meffert 1986, S. 409). Die Ziele der Markenbildung sind folgende:

- Schaffung eines Kommunikationsmittels gegenüber den Konsumenten und Bildung eines Differenzierungsmittels gegenüber der Konkurrenz
- Aufbau einer Markentreue
- Erzielung einer absatzfördernden Wirkung
- Schaffung eines preispolitischen Spielraumes
- Möglichkeit der differenzierten Marktbearbeitung

Die Wirkung, die Marken entfalten können, beschreiben am besten Produkttests. So konnten beispielsweise bei Bier verschiedene Testpersonen nicht unter fünf unmarkierten Marken ihre Stammmarke herausschmecken und beurteilten sie zum Teil schlechter als andere Marken, bei offener Markierung jedoch fielen die Geschmackseinstufungen deutlich zugunsten der Stammmarke aus (Allison und Uhl 1964, S. 37). Dieses Experiment stammt zwar aus dem Jahre 1964, ähnliche Versuche aus der jüngeren Vergangenheit bringen aber die gleichen Resultate. Bei einer Blindverkostung von drei Tomaten

unterschiedlicher Herkunft (burgenländische Freilandparadeiser, holländische Glashaustomate, Wiener Glashaustomate) präferierten 38 % der Testpersonen die holländische Glashaustomate, gefolgt von der burgenländischen Freilandtomate mit 34 %. Die Wiener Glashaustomate erreichte 28 % (Konsument 10/96). Eine Studie von Fessel&GfK vom September 1996 im Auftrag des BMLF ergab, daß es für 62 % der Konsumenten wichtig ist, daß das gekaufte Produkt ein Markenprodukt ist.

Beim Aufbau einer Marke ist zu berücksichtigen, daß ein Produkt-Name noch lange keine Marke ist. Ein Produkt-Name wird erst dann zur Marke, wenn der Konsument damit auch bestimmte Qualitätsmerkmale verbinden kann. Für österreichische Produkte könnte diese Assoziationskette wie folgt aussehen: „schmeckt gut“, „ist aus österreichischen Rohstoffen hergestellt“, „ist eine österreichische Firma“, „eine Firma, die auf die Umwelt achtet“, etc. Diese Qualitätsmerkmale müssen selbstverständlich ständig kommuniziert werden und das Produkt muß diesen Qualitätsmerkmalen immer wieder standhalten. Des weiteren sollte es im Kopf des Konsumenten auch eine bestimmte Preisvorstellung in bezug auf den Markenartikel geben.

#### *Marken am Markt für Frischobst und -gemüse*

Im internationalen Handel gibt es einige Beispiele für Marken am Obst- und Gemüsemarkt. Die bekannteste hiervon ist sicherlich die Bananenmarke „Chiquita“<sup>4</sup>. Aber auch die Südtiroler Markenprogramme („Südtiroler Alpenapfel“) oder die Handelsmarken der Rewe (Unter der Marke „Erlenhof“=Handelsmarke) werden 50 Artikel aus dem Gemüsesortiment angeboten; unter der Bio-Marke „Füllhorn“ werden - falls die Saison es zuläßt - 40 Früchte angeboten) seien in diesem Zusammenhang erwähnt. Tendenziell ist festzustellen, daß am Markt für Frischobst- und -gemüse Handelsmarken im Trend liegen und zukünftig eine wichtige Rolle beim Konsum von Obst und Gemüse einnehmen werden.

---

<sup>4</sup> An diesem Beispiel ist sichtbar, wie wichtig eine Marke für eventuelle Krisen ist, die z.B. durch die Politik herbeigeführt wurden. Die Einführung der Bananenmarktordnung 1993 hat Chiquita die Möglichkeit genommen, die Kostenvorteile in Produktion und Logistik zu nutzen. Der Konsum von Bananen ging zwar durch diese Marktordnung zurück, befindet sich - nicht zuletzt wegen der widerstandsfähigen und bekannten Marke „Chiquita“ (gestützter Bekanntheitsgrad nahezu 100 %!) - jedoch schon wieder in der Phase der Stabilisierung und sogar des Aufwärtstrends.

In Österreich fehlen bekannte Marken am Markt für Frischobst und -gemüse fast zur Gänze<sup>5</sup>. Die Zukunft liegt hier im Aufbau von Marken. Durch Markenartikel können wesentlich bessere Erzeugerpreise erzielt werden als mit „No-Name-Produkten“ und etablierte Marken sind kaum vom Markt zu verdrängen. Eine gute Marke ist daher auch der beste Schutz gegenüber neuen Anbietern, die auf den Markt drängen. Es muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß der Aufbau und die Pflege einer Marke sehr viel Geld kosten. Viele klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) machen den Fehler, in den Aufbau einer Marke zu investieren und sich dabei finanziell zu überfordern. Die Folge ist, daß sie auf halber Strecke das Handtuch werfen müssen, denn eines muß beim Aufbau einer Marke berücksichtigt werden: nur erstklassige Marken bringen Geld. Dennoch wird die Frischobst und -gemüsewirtschaft um den Aufbau von Marken nicht herumkommen, da dies die Basis eines zukünftigen Erfolges am Markt sein wird.

#### *Herstellermarke vs. Handelsmarke*

Grundsätzlich bieten sich zwei Möglichkeiten der Markenbildung an: Herstellermarken und Handelsmarken. Herstellermarken werden von der Industrie aufgebaut und gepflegt, Handelsmarken sind Produkte meist namhafter Hersteller, der Markenaufbau und -pflege erfolgt aber von den Handelsunternehmen. Bekannte Markenartikel sind Coca-Cola, Nestlé, Procter & Gamble, Unilever etc., bekannte Handelsmarken sind beispielsweise Goldland (Fruchtsaft bei Hofer, Produzent: Spitz), O'Lacy's, Ja!natürlich“ (BML) oder „Natur pur“ (Spar).

Der Marktanteil der Handelsmarken beträgt in Österreich bei Nahrungsmittel (ohne Hofer, sowie ohne den Mopro-Bereich) ca. 8 %. Während die Tendenz im Bereich Non-Food zuletzt rückläufig war, hat der Food-Sektor konsequent zugelegt und seine Marktposition innerhalb von vier Jahren verdoppelt (siehe Abbildung 4). Julius Meinl wird den Anteil der Eigenmarken an seinem Sortiment sogar auf bis zu 50 % ausweiten; davon entfallen 60 % auf den Frischbereich.

---

<sup>5</sup> Als Ausnahme ist hier die steirische Obstmarke „frisch, saftig, steirisch“ zu nennen. Die Obsterzeugerorganisation Steiermark betreibt seit 1984 Marketing für diese Wort-Bild-Marke. Unter dieser Marke werden vor allem Äpfel (Jonagold, Golden Delicious, Elstar, Gloster etc.), aber auch Birnen, Pfirsiche, Zwetschken und Beerenfrüchte vertrieben.

Gemäß einer Studie aus den USA, bei der die Rolle der Einkäufer der Handelsorganisationen von Obst und Gemüse untersucht wurde, begrüßen es die Einkäufer, wenn sie die Lieferanten beim Aufbau von Handelsmarken unterstützen. Aufgrund der hohen Marktanteile, die Handelsmarken erzielen können<sup>6</sup>, erscheint es besonders dann als sinnvoll, den LMEH beim Aufbau von Eigenmarken zu unterstützen, wenn nicht genügend finanzielle Mittel zum Aufbau einer eigenen Marke vorhanden sind.

Es erhebt sich nun die Frage, von welchen Faktoren die Bereitschaft des Handels abhängt, eigene Marken aufzubauen und zu pflegen. Laut Nielsen finden sich auf Seite des Handels folgende vier Hauptmotive zur Führung von Eigenmarken:

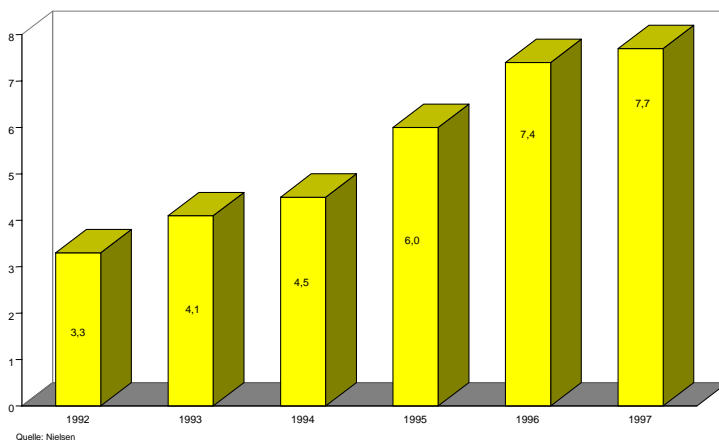
- Die Steigerung von Attraktivität, das Image und die Profilierung des Handelsunternehmens.
- Die Preisalternative zum Discount.
- Ein Regulativ gegenüber den Markenartikeln.
- Die mögliche Steigerung der Rendite.

Beim Konsumenten fallen die Eigenmarken zunehmend auf fruchtbaren Boden. Die Anzahl jener Konsumenten, die Handelsmarken qualitativ ähnlich bis gleich gut einschätzen wie Markenartikel, nimmt zu. Ebenso steigt die Anzahl der preisbewußten Käufer („Smart Shopper“).

---

<sup>6</sup> Man beachte in diesem Zusammenhang die Strukturen am Fruchtsaftmarkt. Laut Nielsen wird dieser Markt von Rauch und YO dominiert (gemeinsam über 50 % mengenmäßiger Marktanteil). „Andere“ halten lediglich einen Marktanteil von 2 % im traditionellen LMEH. In diesen „Anderen“ befindet sich auch Spitz, der exklusiv für Hofer die Fruchtsaftmarke „Goldland“ abfüllt. Spitz spielt somit im traditionellen LMEH eine untergeordnete Rolle, aber alleine durch die Distributionsschiene „Hofer“ erreicht Spitz damit einen Marktanteil von ca. 10 - 15 % (Schätzung, da Hofer nicht von Nielsen erfaßt wird). Die Kooperation mit dem Handel in Form von Eigenmarken kann also auch für die verarbeitende Industrie enorm lukrativ sein.



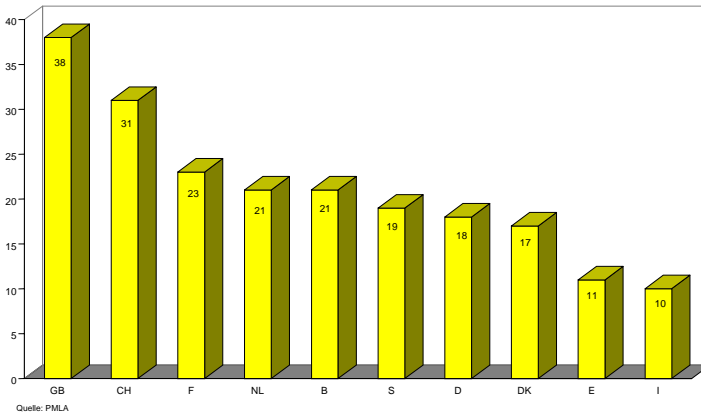
**Abbildung 4:** Marktanteil der Handelsmarken in % - Food total

Eigenmarken werden vor allem dann vom Handel auf den Markt gebracht, wenn

- die Segmente nicht mit Markenartikeln abgedeckt werden können,
- die Kategorie wenig innovativ und wenig genußorientiert ist,
- Hard-Discounter in der Kategorie besonders erfolgreich sind,
- wenig Marken am Markt sind.

In den USA führen heute in 77 von 250 Warengruppen Eigenmarkenerzeuger die Kategorien an, in weiteren 100 rangieren sie an zweiter oder dritter Position. Die amerikanischen Konsumenten erwarten aber weiterhin auch die Waren der Markenartikler im Sortiment. Ein zuviel an Eigenmarken wird abgelehnt, da dem Konsument damit das Sortiment als unvollständig erscheint.

In Europa zeigt sich in Sachen Handelsmarken ein Nord-Süd-Gefälle. Während in Staaten wie Großbritannien (38 %), Belgien (21 %) oder Schweden (19 %) die Reichweite von Handelsmarken schon sehr ausgeprägt ist, greifen die Konsumenten südeuropäischer Länder noch weniger zu den Eigenmarken des Handels (Abbildung 5).

**Abbildung 5:** Marktanteile von Handelsmarken in Europa 1997 (in %)

Die Private Label Manufacturers Association (PLMA) erwartet aber auch dort einen kräftigen Aufholprozeß.

Bemerkenswert sind die internationalen Gegensätze bei der Positionierung der Handelsmarken. In Deutschland (Heimatland von Aldi, Lidl und anderen Diskontern) und Österreich sind die Handelsmarken i.d.R. im Tiefpreissegment positioniert. Daher nutzen die meisten klassischen Einzelhandelsunternehmen ihre Eigenmarken als Preiswaffe gegen die Diskonter. Als Folge daraus ist der Bereich der Premium-Privat-Label-Produkte<sup>7</sup> in Deutschland und Österreich praktisch nicht existent und in jenem mit den Markenartikel vergleichbaren Preisbereich sind nur 30 % der Handelsmarken angesiedelt. 70 % sind

<sup>7</sup> In den USA bieten bereits viele Handelsketten in Kooperation mit der Industrie selbst Premium-Sortimente als Alternative zu ihren billigen Eigenmarken an, da nur der Preis allein für die Vielzahl der Konsumenten nicht ausreichend für die Kaufentscheidung ist. Zusätzlich sind auch die Handelsketten daran interessiert, ihrem Namen durch das Angebot von hochqualitativen Produkten eine bessere Reputation zu verleihen. Nicht zuletzt sind im Premium-Segment auch wesentlich bessere Spannen zu erzielen. Das Marktforschungsinstitut Datamonitor räumt daher ein, daß Premium-Handelsmarken derzeit noch ein kleines Segment darstellen, prognostiziert aber ein überdurchschnittliches Wachstum.

damit im Tiefpreissegment positioniert. In Großbritannien hingegen sind 5 % der Handelsmarken im Premiumbereich angesiedelt und weitere 65 % der Eigenmarken finden sich auf einer vergleichbaren Preisebene wie klassische Markenartikel. Eine ähnliche Struktur gibt es in der Schweiz: geprägt vom führenden Handelsunternehmen Migros halten Eigenmarken bei den Eidgenossen einen Marktanteil von 31 % und spielen von der Positionierung her eine den Markenartikeln durchaus vergleichbare Rolle.

### ***3.2 Konsequenzen für die Landwirtschaft, verarbeitende Industrie und den Handel***

In Österreich herrscht unter den Konsumenten - wie in vielen anderen Ländern der EU auch - ein Konsumpatriotismus, d.h., daß die Verbraucher Lebensmittel aus der eigenen Heimat präferieren. Dieser Konsumpatriotismus bietet für die österreichische Ernährungswirtschaft eine große Chance, sich am heimischen Markt zu profilieren. Es darf aber keineswegs vorausgesetzt werden, daß dieser Konsumpatriotismus ohne wirksame Kommunikationspolitik unter den Konsumenten weiterhin bestehen wird. Österreichische Lebensmittel besitzen das Vertrauen der Konsumenten. Dieses Vertrauen muß aber ständig durch ein professionelles Marketing gefördert werden. Marken sind ein unverzichtbarer Bestandteil eines solchen Marketings.

Aufgrund der Tatsache, daß am Markt für Frischobst und -gemüse Marken - mit Ausnahme von „frisch-saftig-steirisch“ - fast zur Gänze fehlen, wird es für die Obst- und Gemüsewirtschaft notwendig sein, in den Aufbau einer Marke zu investieren. Grundsätzlich bieten sich die Möglichkeit einer Herstellermarke - wie z.B. „frisch-saftig-steirisch“ - oder einer Handelsmarke an. Handelsmarken haben den Vorteil, daß sie dem Produzenten weniger Geld kosten, da der Händler die Marke aufbaut und pflegt. Der Nachteil ist, daß der Handel damit eine zusätzliche Marktmacht bekommt. In Zeiten, wo der Kooperation zwischen Landwirtschaft, Industrie und Handel aber eine enorme Bedeutung zukommt, sollte dieser Machtaspekt nur eine untergeordnete Rolle spielen. Handelsmarken können nämlich - wie diese Ausführungen zeigen - große Erfolge am Markt erzielen. Sollte genügend Geld zum Aufbau und Pflege einer Herstellermarke vorhanden sein, so muß geklärt werden, ob es sich um eine regionale oder nationale Marke handeln soll. Regionale Produkte liegen im Ernährungstrend und sollten daher unbedingt forciert werden. Es ist jedoch darauf zu achten, daß ein Zuviel an Regionalität den Konsumenten verunsichert. Für die Frischobst und -gemüseindustrie erscheint es daher als sinnvoll, beim Aufbau einer Herstellermarke eine nationale Marke zu wählen, da bereits eine regionale

Marke existiert („frisch-saftig-steirisch“) und nationale Marken einfacher zu finanzieren sind (weil mehr Landwirte und Vermarkter ihre Produkte unter einer Marke verkaufen als bei Regionalmarken).

#### **4. Vorgangsweise für die Listung im Lebensmittelhandel**

##### *4.1. Einführung*

Die folgenden Ausführungen basieren auf Hiese (1997, S. 92). Hiese bezieht sich in seinem Beitrag auf den deutschen Lebensmittelhandel. Nach zahlreichen und umfangreichen Gesprächen mit Entscheidungsträgern aus dem österreichischen Handel (Food und Non-Food), kann die Gültigkeit der Ausführungen von Hiese auch auf Österreich übertragen werden.

Um am Markt für Lebensmittel erfolgreich zu sein und im Lebensmittelhandel gelistet zu werden, hat sich ein Vorgehen in drei Phasen bewährt:

- Feasibility-Study
- Marketing-Mix
- Markteintritt

##### *4.1.1 Feasibility-Study*

Im Rahmen der Feasibility-Study werden die Wettbewerber, rechtlichen Rahmenbedingungen, Trends im Konsumentenverhalten sowie die Anforderungen des Handels für die betreffende Produktgruppe analysiert. Anschließend erfolgt eine Bewertung der Strategiealternativen für den Markteintritt. Hier muß beispielsweise entschieden werden, ob es sich um eine Herstellermarke oder Handelsmarke handeln soll. Weiters ist der Distributionskanal festzusetzen (Traditioneller Lebensmittelhandel, Discounter, Fachhandel<sup>8</sup>, Gastronomie). Wesentlich ist bei der Feasibility-

---

<sup>8</sup> Wird eine Distribution über den Fachhandel gewählt, so ist oft eine Strategie, die als „scimming“ bezeichnet wird, der Grund dafür. „Scimming“ ist eine Abschöpfungsstrategie, d.h. daß zuerst versucht wird, die Produkte im Hochpreissegment des Fachhandels zu placieren und sich so auch den Snob-Effekt zu Nutze zu machen. Ist dieses Käuferpotential im Fachhandel abgeschöpft, d.h. die Verkaufszahlen gehen zurück, wird das Produkt nicht mehr über den Fachhandel vertrieben, sondern z.B. über den traditionellen Lebensmittelhandel, wo dann die Konsumenten, denen das Produkt im

Study auch eine Kalkulation über die finanziellen Ergebnisse dieser Strategien.

#### 4.1.2 *Marketing-Mix*

Aufbauend auf die Feasibility-Study wird die Basisstrategie für den Markteintritt festgelegt. Besondere Aufmerksamkeit verdienen in diesem Zusammenhang die Handelsanforderungen, z.B. in den Bereichen Sortimentspolitik, Preise, POS-Promotions, Logistik, etc.

#### 4.1.3 *Markteintritt*

Von zentraler Bedeutung ist in diesem dritten Schritt zunächst die Listung bei den für die ausgewählten Absatzkanäle wichtigen Handelsunternehmen. Ist man bei einer Handelskette gelistet, so bedeutet das aber noch keine Garantie für Distribution und Abverkauf auf der Outlebene.

Aufgrund der Tatsache, daß gerade die Listung einer der heikelsten Punkte in der Vermarktung ist, wird im folgenden näher darauf eingegangen.

### 4.2. *Die Listung*

Voraussetzung für den Aufbau der notwendigen Distribution im Lebensmittelhandel ist die Listung bei den einzelnen Handelsunternehmen. Grundsätzlich kann von folgender Situation im Gespräch des Herstellers mit den Einkäufern des Lebensmitteleinzelhandels ausgegangen werden:

Einkäufer erhalten täglich eine Vielzahl von Angeboten und Neuproduktideen, die sie nur kurz prüfen können. Um als neuer (eventuell auch ausländischer) Hersteller überhaupt berücksichtigt zu werden, müssen dem Einkäufer in jeder Phase der Listung genau die richtigen Informationen zur Verfügung gestellt werden. Das richtige Timing ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig.

Für jedes Produkt muß der Einkäufer i.d.R. ein anderes Produkt auslisten. Me-too-Produkte und Artikel mit unzureichenden Abverkaufsmengen und Erträgen haben keine Chance. Gefragt sind Innovationen und

---

Fachhandel zu teuer war, die Möglichkeit erhalten, die Ware zu einem billigeren Preis zu erstehen. Am Markt für Lebensmittel ist diese Strategie häufig bei Wein zu beobachten.

Spezialitäten zum Ausbau der Sortimentskompetenz und vor allem ertragsstarke Produkte<sup>9</sup>.

Jede Neuproduktlistung bedeutet für den Einkäufer ein erhebliches Risiko. Professionelle Marktanalysen und Marketingkonzepte und realistische Vorstellungen über die gemeinsame Vermarktung der neuen Produkte des Herstellers werden zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für die Listung.

Von der ersten Kontaktaufnahme des Herstellers mit der Handelszentrale bis zum Beginn des Verkaufs des neuen Produktes in den Einzelhandelsgeschäften, vergehen rund 10-12 Monate. Der Ablauf einer Listung erfolgt aus Sicht des Herstellers üblicherweise in den folgenden Phasen:

#### 4.2.1 Vorbereitung

Zielsetzung der Vorbereitung ist es, alle für die Angebotserstellung notwendigen Informationen über das betreffende Handelsunternehmen zu erhalten. Im wesentlichen sind das:

- Name/Anschrift der verantwortlichen Entscheider (Warengruppen-Einkäufer/sonstige Entscheider)

---

<sup>9</sup> Im Zusammenhang mit der Ertragsstärke der Produkte ist „Spaceman“ ein wichtiger Prüfstein. Spaceman ist ein vom Handel voll akzeptiertes Medium zur Berechnung der Regal- und Produktprofitabilität. Mit Spaceman werden jegliche Kosten, die durch ein Produkt verursacht werden, berücksichtigt:

Spanne

- direkt zurechenbare Kosten

-----  
= DPE (direkter Produktertrag)

Die Kostenfaktoren stammen zum einen Teil vom Handel bzw. werden für die jeweilige Produktgruppe von Nielsen erhoben.

Für den Handel sind folgende Punkte entscheidend zur Listung eines neuen Produkts:

- Mehr Profitabilität der Produktgruppe. Jedes Produkt, das dazu beiträgt, hat gute Chancen gelistet und gefördert zu werden.
- Optimale Ausnutzung der Regalfläche durch eine richtig gestaltete Verpackung.
- Richtige Mengenbevorratung. Dadurch ergibt sich ein hoher Lagerumschlag.
- Wenn ein Produkt mit einem für den Konsumenten besseren Nutzen ins Sortiment aufgenommen wird, erhöht sich durch den erzielbaren höheren Preis die Regalproduktivität, da die Mengen in der Produktgruppe zwar gleichbleiben, jedoch ein höherer Preis erzielt wird.

- Termine und Deadlines der Sortimentsbesprechungen
- formelle Anforderungen an die Angebotserstellung
- Sortiments-/Preis-/Promotionspolitik der Vertriebslinien des Handelsunternehmens
- Merchandising und Logistikanforderungen
- Identifikation von zu verdrängenden Konkurrenzprodukten

#### 4.2.2 Angebot

Zielsetzung des Angebotes ist es, das Interesse des Einkäufers für eine Präsentation des Herstellerunternehmens zu wecken. Das Angebot wird schriftlich erstellt und muß mindestens folgende Bestandteile enthalten:

- Eine Unternehmensbroschüre, die die Kompetenz und Lieferfähigkeit des Unternehmens dokumentiert
- Einen Sales-Folder, der das konkret angebotene Teilsortiment vorstellt (inkl. technischer Daten). Das Anbieten von Einzelartikeln bzw. des gesamten Sortiments des Herstellers hat eine geringen Erfolgchance (Ausnahmen: Einzelartikel als Spezialität oder bei Discountern).
- Eine Preisliste mit nachvollziehbarem Konditionssystem
- Muster der Produkte
- Einen Vorschlag für die Verkaufspreispositionierung

#### 4.2.3 Präsentation

Ziel der Firmen- und Produktpräsentation ist es, den zuständigen Warengruppeneinkäufer und weitere wichtige Entscheider (z.B. Vertriebsmanager) von dem Herstellerunternehmen und den angebotenen Artikeln zu überzeugen. Des weiteren sollen dem Warengruppeneinkäufer alle Argumente geliefert werden, damit er sich bei der Sortimentsbesprechung im Kreis seiner Kollegen für die Produkte des Herstellers einsetzen kann. Für weniger bekannte Firmen kann es auch sinnvoll sein, den Einkäufer zu einer Besichtigung der Produktionseinrichtungen einzuladen. Die Präsentation muß daher folgende Themen behandeln:

- Ergebnisse der Marktstudie

- ev. Vermarktungserfolge mit dem neuen Produkt in vergleichbaren Märkten (falls vorhanden)
- Produktkonzeption mit Zielgruppe und USP
- Das fertige Produkt (inkl. Label, Deklaration, EAN-Code, grüner Punkt, Verpackung etc.)
- Das Werbe- und Verkaufsförderungskonzept
- Das Distributions- und Merchandisingkonzept insbesondere die geplante Betreuung auf der Outledebene
- Plazierungsempfehlungen
- Preise und Konditionen
- Prognose des Rohertrages für das Handelsunternehmen

Ergänzend zur Präsentation vor dem Warengruppeneinkäufer sollten auch die an der Listungsentscheidung beteiligten Vertriebsmanager des Handelsunternehmens über das neue Produkt informiert werden.

#### *4.2.4 Sortimentsbesprechung*

Die Entscheidung über die Einlistung neuer Produkte wird im Handel im Rahmen einer internen Sortimentsbesprechung getroffen. Diese Sortimentsbesprechungen, die bis zu viermal pro Jahr stattfinden, finden in Gremien statt, in denen Manager aus Einkauf und Vertrieb des Handelsunternehmens vertreten sind. Die Bedeutung der Vertriebsmanager in diesen Gremien hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen.

#### *4.2.5 Listungsverhandlungen*

Sofern in dem Listungsgremium die Aufnahme des neuen Lieferanten grundsätzlich positiv beurteilt worden ist, werden im nächsten Schritt zwischen dem Einkäufer und dem Herstellerunternehmen die letzten Details der Zusammenarbeit verhandelt. Schwerpunktthemen sind dabei Preise und Konditionen sowie die geplanten Merchandising-, Werbe und Verkaufsförderungsaktivitäten.

Je nach Produkt und Verhandlungsverlauf ergeben sich drei mögliche Listungsvarianten:

*Vollistung*



Feste Listung im nationalen Kernsortiment des Handelsunternehmens

*Teillistung*

Feste Listung für einzelne Vertriebschienen bzw. Regionen

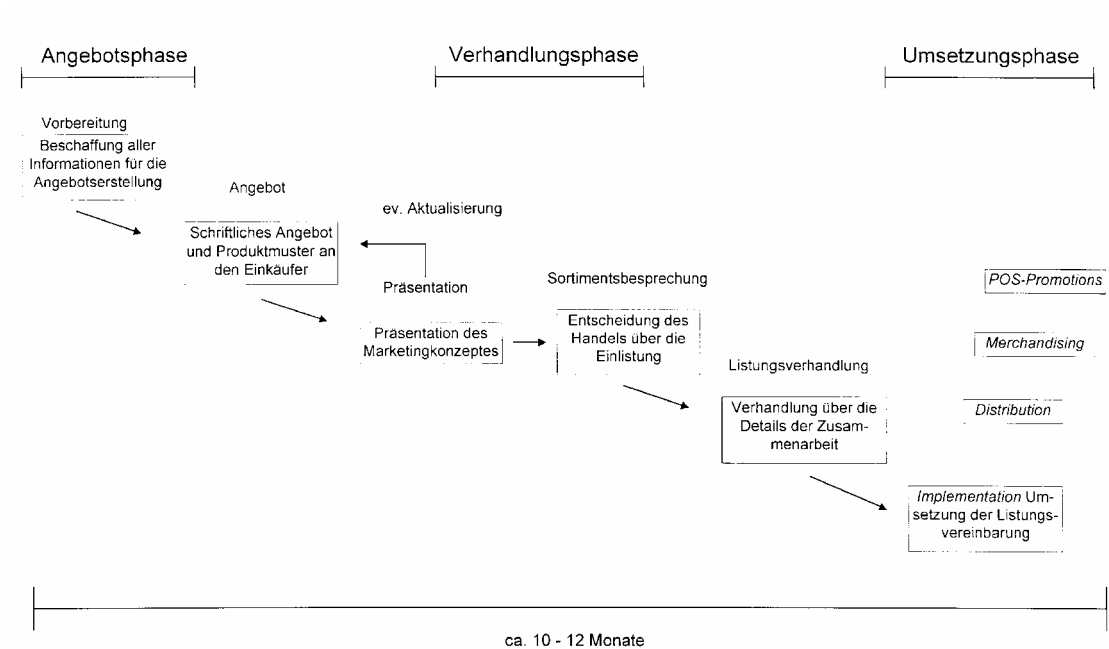
*Aktionslistung/Testlistung*

Listung für einmalige zwei- bis vierwöchige Aktion oder Listung in speziellen Testmärkten des Handelsunternehmens zur Überprüfung des Abverkaufs. Eine Aktionslistung ist oft die Vorstufe für eine Teil- bzw. Volllistung. Anhand des Abverkaufs der Ware wird dann nach Ablauf des Aktionszeitraumes über eine feste Listung entschieden. Wichtig ist daher, daß während des Testzeitraumes auch die Promotionsaktivitäten des Herstellers in den Testoutlets durchgeführt werden, da andernfalls die zu diesem Zeitpunkt noch nicht durch klassische Werbung beworbenen neuen Produkte voraussichtlich unzureichende Abverkaufszahlen aufweisen werden. Aber auch bei einer Voll- oder Teillistung überprüft der Handel nach ca. drei bis sechs Monaten jedes neue Produkt auf seinen Ertrag. Diese Prüfung, die später in regelmäßigen Abständen wiederholt wird, entscheidet über den Fortbestand bzw. eine mögliche Ausweitung der Listung.

#### *4.2.6 Implementation*

Nach erfolgter Listung ist umgehend mit entsprechenden Marketingaktivitäten (z.B. Sondereinsätze des Verkaufspersonals, Merchandisingmaßnahmen, Launch-Promotions, etc.) die geplante Distribution aufzubauen und der Abverkauf zu unterstützen.





**Abbildung 6:** Vorgangsweise für die Listung im Lebensmittelhandel



## Literatur

- Agrarmarkt Austria, Kreuzer, Fischer & Partner: RollAMA. Laufende Auswertungen.
- Allison, R.I. und Uhl, K.P.: Influence of Beer Brand Identification on Taste Perception. In: Journal of Marketing Research, Jg. 2, S. 36 - 39, 1964.
- Cowan, C. und Gilligan, T., Cavey C.: Seniors Food Market. In: Farm & Food, Ausgabe Frühjahr 1997, S. 27 - 29, Dublin, 1997.
- Ellinger, W.: Veränderungen im Obstverbrauch der EG und ihre Auswirkungen auf den Welthandel. In: Obst im Überfluß? Produktion und Absatz im Spannungsfeld von Welthandel und Europäischer Gemeinschaft, S. 23-49, Berlin, 1991.
- Fessel & GfK: Einstellungen und Sorgen der österreichischen Konsumenten zu ihren Lebensmitteln. Untersuchung im Auftrag des BMLF, Wien, 1997.
- Hiese, G.: So werden Sie in Deutschland gelistet. In: Cash 05/97, S. 92 - 94, Wien, 1997.
- Hörmann, D. und Lips, M.: Verbrauchereinstellungen und -verhalten beim Kauf von Obst und Gemüse aus unterschiedlichen Anbauverfahren. In: Berichte über Landwirtschaft, Band 74 (4), 12/96, S. 558-566, Landwirtschaftsverlag GmbH, Münster-Hiltrup, 1996.
- Lebensmittel Praxis: laufende Ausgaben
- Lebensmittelzeitung: laufende Ausgaben
- Meffert, H.: Marketing-Grundlagen der Absatzpolitik. 7. Auflage, Wiesbaden, 1986.
- Nielsen Marketing Research: Statistisches Jahrbuch 1996 Österreich. Wien, 1998
- Schiebel, W.: Sektorplan für Obst/Gemüse/Kartoffeln. Wien, 1994.
- Schiebel, W.: Ergebnisse einer österreichweiten Delphi-Studie über die Anpassung der österreichischen Landwirtschaft an den gemeinsamen Agrarmarkt der EU. Wien, 1995.
- Strecker, O. und Reichert, J., Pottebaum, P.: Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Grundlagen, Strategien, Maßnahmen. 3. Auflage, DLG-Verlag, Frankfurt am Main, 1996.





